

¿HAN OLVIDADO LAS EMPRESAS LA R (RELACIÓN) DEL CRM?

El desarrollo de las capacidades de la tecnología de CRM para conocer al cliente y gestionar su experiencia a menudo eclipsa su verdadero potencial, el cual solo puede aprovecharse plenamente mediante un enfoque estratégico basado en los fundamentos del marketing de relaciones.

Recordemos lo obvio: CRM (siglas de *customer relationship management*) es un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten poner en práctica los procesos derivados de la aplicación de una estrategia basada en el marketing de relaciones. Los vínculos entre una estrategia relacional y el CRM son obvios, la tecnología de CRM permite operativizar los procesos derivados de un planteamiento estratégico relacional. Separar tecnología de estrategia resulta fundamental, ya que a menudo se asume, de manera equivocada, que la simple integración de un CRM en la gestión de una organización implica automáticamente la implementación de estrategias relacionales.

Conceptualmente el marketing de relaciones es un proceso estratégico orientado a construir y mantener relaciones sólidas con los consumidores y otros grupos de interés de la empresa. Su objetivo es fomentar vínculos de confianza que promuevan beneficios mutuos, permitiendo que los objetivos de todas las partes se alcancen a través de interacciones y contactos continuos que generan valor de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Es paradójico observar cómo las inversiones en CRM y tecnologías afines crecen de manera exponencial, mientras la confianza y la fidelidad de los consumidores hacia las empresas disminuyen. Los estudios reflejan un rechazo progresivo por parte de los clientes a desarrollar comportamientos de fidelidad hacia las marcas. Esta reacción encuentra justificación al considerar que prácticamente ningún sector, mercado o categoría de producto parece estar exento de prácticas empresariales que, de forma explícita, priorizan sus propios intereses por encima del beneficio del cliente en la relación: la producción de automóviles defectuosos, como los cientos de miles de afectados por el fallo de AdBlue en motores diésel del grupo Stellantis; el deficiente servicio al cliente por parte de las aerolíneas; las prácticas cuestionables del sector bancario, que

incluyen casos como el engaño a un millón de personas en España con participaciones preferentes o tarjetas revolving; las malas prácticas de las empresas comercializadoras de luz y gas; o la falta de una clara orientación al cliente en las aseguradoras de salud, son solo algunos ejemplos que evidencian esta problemática. Estos comportamientos son posibles porque muchas empresas utilizan la tecnología CRM con el objetivo principal de maximizar el valor económico de sus clientes, dejando de lado los principios estratégicos del marketing relacional. Aspectos fundamentales del marketing de relaciones, como el desarrollo de la fidelidad, el cálculo del valor del ciclo de vida del cliente o la gestión del valor percibido, suelen ser ignorados por organizaciones que implementan costosas tecnologías de CRM en sus procesos de marketing. En la práctica, se priorizan objetivos centrados en los intereses de la empresa, con un enfoque predominantemente económico, incluso si esto resulta perjudicial para los clientes. Por el contrario, en una auténtica estrategia de marketing relacional, el valor se genera y se comparte entre la empresa y sus clientes, sin que los objetivos o beneficios de una parte tengan prioridad sobre los de la otra.

Cuando se cuestiona a una empresa con potentes recursos de CRM, cuya utilización está muy alejada de objetivos relacionales que benefician al cliente, es posible que esta carencia no se deba a errores tecnológicos o a falta de una buena estrategia (relacional). Sus gestores, de forma consciente, utilizan el CRM para ahorrar costes, mejorar sus procesos y aumentar la eficacia comercial de la empresa. Mi valoración es que la tecnología de CRM permite optimizar procesos convencionales de marketing transaccional priorizando su beneficio. Sus CRM tienen interesantes utilidades totalmente alejadas de una estrategia relacional: facilitar la captación de clientes, aumentar las ventas, reducción de costes en las acciones de comunicación, automatización del servicio al cliente y reducción de personal o mejoras de los sistemas de recogida de información.



“ Los clientes son cada vez más transparentes para las empresas que recogen en cada interacción información detallada.

Analicemos el uso de la información que las empresas recopilan de sus clientes en el contexto de los avances en redes sociales, inteligencia artificial y automatización de marketing. Si asumimos que las empresas no están orientadas a priorizar el beneficio del cliente, el uso de los datos de los consumidores a través del CRM podría acentuar la asimetría de poder entre la empresa y sus clientes.

Los clientes son cada vez más transparentes para las empresas que recogen en cada interacción información detallada, muchas veces sin el conocimiento o autorización del cliente. Las empresas almacenan, analizan y utilizan datos personales (comportamientos, satisfacción, preferencias, opiniones). Pero su objetivo es mejorar la eficacia de sus acciones comerciales. Con el uso de estos datos por el CRM se automatizan ofertas personalizadas a los clientes a través de diversos puntos de contacto (call center, puntos de venta, marketing directo, internet, apps...). La promesa inicial de las

empresas para justificar la ingente recogida de datos es loable: mejorar la experiencia, satisfacción y creación de valor al cliente. Sin embargo es difícil apreciar el beneficio del cliente cuando las empresas empeoran la calidad de servicio desviando al consumidor a los canales de internet, reducen costes eliminando personal de los call center o envían infinitos mails promocionales explotando la automatización que permite el CRM. Con esta premisa las empresas utilizan la tecnología de CRM como una herramienta más para aumentar su beneficio económico. La parte del CRM que beneficia al consumidor, en realidad no existe. Asociando el CRM con supuestos objetivos de fidelización consiguen que el mercado no cuestione acciones que perjudican a los clientes. Esta aceptación social de las practicas derivadas del CRM, divulgando los potenciales beneficios para el consumidor, consigue frenar las barreras a la cesión de datos. Si la sociedad cree que las empresas recogen nuestros datos para aportarnos valor y mejoras comerciales, los consumidores aceptan prácticas cuestionables de las empresas, y de paso se esquivan leyes restrictivas.

Asumiendo estos argumentos, los fallos o las carencias en las estrategias de relación con los clientes solo serían las evidencias de este pragmatismo empresarial. Esta es una realidad apoyada por rigurosos trabajos de investigación que demuestran que las empresas pueden utilizar las tecnologías de CRM para su propio beneficio, en detrimento de los consumidores.

Pero el mal uso de las tecnologías de CRM no invalida su potencial. Este contexto es favorable para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva definitiva en una aplicación

equilibrada del marketing de relaciones. Los resultados positivos por utilizar las herramientas del CRM desarrollando objetivos propios de una estrategia de marketing relacional coherente se han consolidado en los mercados *business to business*. Ahora deben ser las pequeñas empresas, las organizaciones cercanas a sus clientes y con gestores capaces de tomar decisiones pensando en el largo plazo y ponderando el efecto positivo o negativo de las acciones sobre sus clientes, las que deben promover el «verdadero» marketing de relaciones. ■

Pedro Reinares Lara, autor del libro *CRM real* de ESIC Editorial.

